

پژوهش‌های مدیریت عمومی  
سال چهارم، شماره دوازدهم، تابستان ۱۳۹۰  
صفحه ۱۴۴-۱۳۱

## بررسی عوامل مؤثر بر استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه

دکتر حبیب‌الله سالارزهی\*  
یاسر امیری\*\*

### چکیده

امروزه وجود رابطه قوی با مشتریان مهم‌ترین رمز موفقیت در هر کسب و کار است. از این رو مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری که به معنی تلاش سازمان جهت ایجاد و ارایه ارزش به مشتری است بسیار مورد توجه قرار گرفته است. هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه می‌باشد. بدین منظور پس از بررسی مبانی نظری تحقیق، پرسشنامه تحقیق طراحی شده و پس از تأیید روایی و پایایی آن نسبت به جمع آوری داده‌ها از جامعه آماری که مدیران و کارشناسان شرکتهای بیمه شهر شیراز می‌باشد، اقدام گردیده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که چهار عامل تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه تأثیرگذار است. همچنین مشخص گردید که سازماندهی فرایندهای کسب و کار نیازمند توجه بیشتری در مقایسه با سایر عوامل می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مشتری، وفاداری مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

### ۱- مقدمه

امروزه سازمانها در دوران اقتصاد مشتری مدار فعالیت می‌کنند که در این دوران، مشتری حاکم واقعی بازار است. بنابراین سازمانها باید بیاموزند که چگونه از تمرکز بر محصول یا خدمات به سمت تمرکز بر مشتریان حرکت کنند. آنها باید مشتریان را به عنوان یک دارایی در نظر بگیرند که نیاز به مدیریت و رساندن به بالاترین میزان بازدهی دارد. *دردلرنجبریان، ۱۳۷۸: ۱۵*.

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان  
\*\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه شیراز

با توجه به اینکه سازمانها تشخیص داده‌اند که مشتریان مهم‌ترین دارایی آنها محسوب می‌شوند، بنابراین به روابط با مشتریان به‌عنوان تعاملاتی سودمند می‌نگرند که نیازمند مدیریت صحیح می‌باشد (Plakoyiannaki, 2005: 364). به طوری که دنیای رقابتی امروز سازمانها را بر آن داشته است تا به مشتریان اهمیت بیشتری دهند و به جای توجه به تولید انبوه به مشتری و رضایت وی توجه کنند (خانلری، ۱۳۸۵: ۶). تمایل دنیای کسب و کار به تمایز محصولات و خدمات با یک میل جدید یعنی مشتری جایگزین شده است که منجر به ظهور مجدد فلسفه یک به یک می‌شود به طوری که سازمان با مشتری ارتباط برقرار کرده و رابطه‌اش را به صورت سودآور و مؤثر حفظ کرده و گسترش می‌دهد (Payne & Frow, 2004: 531).

در فرایند مدیریت ارتباط با مشتری سعی می‌شود سودمندترین مشتریان شناسایی، جذب و به بهترین شکل نگهداری شوند. مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است مستمر و مشتمل بر ایجاد و بکارگیری دانش و هوشمندی بازار جهت ایجاد و حفظ سبکی از روابط مشتریان که بیشترین بازده را داشته باشند (Zablah et al, 2004: 480). پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بسیاری از سازمانها موجب افزایش توان رقابتی، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های عملیاتی شده است. مدیریت کارا و مؤثر ارتباط با مشتری منجر به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌گردد (امیری، ۱۳۸۸: ۴۴).

با توجه به پیدایش شرکتهای بیمه خصوصی از سال ۱۳۸۲ و تعدد شرکتهای ارائه دهنده خدمات بیمه‌ای، شرکتهای فعال در این صنعت شاهد افزایش رقابت شدید جهت کسب جایگاه بالاتر از سهم بازار بیمه کشور هستند. از طرفی با توجه به تعداد زیاد شرکتهای بیمه، مشتریان دارای انتخاب‌های متعدد برای انجام امور بیمه‌ای خود می‌باشند. در چنین شرایطی، رقابتی گسترده میان شرکتهای بیمه در راستای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و وفادار نمودن مشتریان شکل گرفته است که موفقیت در چنین بازار رقابتی مستلزم افزایش کیفیت خدمات بیمه‌ای، ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و جذب و حفظ مشتریان می‌باشد.

با توجه به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در جذب و حفظ مشتریان و همچنین با عنایت به شرایط رقابتی صنعت بیمه در ایران، این پژوهش درصدد است تا عوامل مؤثر بر استقرار موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه را شناسایی نماید

تا بدین وسیله بستری برای افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان از طریق ایجاد ارتباطات موثرتر، جذب و حفظ مشتریان ایجاد شود و بدین ترتیب ذینفعان شرکتهای بیمه شاهد افزایش سهم بازار و سودآوری بیشتر خود در مقایسه با رقبا باشند.

## ۲- مبانی نظری و تدوین فرضیات تحقیق

### ۲-۱- مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

تعاریف مختلفی از مدیریت ارتباط با مشتری توسط پژوهشگران ارائه شده است. گروهی مدیریت ارتباط با مشتری را استراتژی، برخی فناوری، بعضی‌ها فرآیند و دسته‌ای دیگر آن را سیستم اطلاعاتی به شمار می‌آورند (Thomposon, 2004: 18). مدیریت ارتباط با مشتری متشکل از متدلوژی‌ها، فرآیندها و نرم‌افزارهایی است که در مدیریت سازمان یافته ارتباط با مشتریان کمک می‌کنند (Bohling et al, 2006: 96). مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط مشخص شده با مشتریان سودآور، از طریق استفاده مناسب از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (Payne & Frow, 2004: 533).

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرآیند، متشکل از نظارت بر مشتری، جمع‌آوری داده‌های مناسب، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و نهایتاً ایجاد مزیت واقعی از اطلاعات استخراج شده در تعاملات آنان است (Kim et al, 2010: 317). مدیریت ارتباط با مشتری نوعی استراتژی بازاریابی است که هدف آن صرفاً بالا بردن سود به طور مقطعی نمی‌باشد بلکه باعث بالا رفتن رضایت مشتری و افزایش سود در بلندمدت می‌باشد (Stefanou et al, 2003: 622).

مدیریت ارتباط با مشتری یک مدل سازمانی مشتری گراست که از اطلاعات مشتری برای خلق یک راهبرد سفارشی استفاده می‌کند به طوری که با شناسایی خواسته‌های مشتری، میزان وفاداری مشتری را افزایش و هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد (Wan & Luk, 2005: 262).

با توجه به تعاریف ذکر شده، مدیریت ارتباط با مشتری فرآیند طراحی یک سازمان پیرامون مشتریان می‌باشد که در سطح عملیاتی، توسعه نرم‌افزارهای کاربردی فروش، بازاریابی و ادغام آنها را بررسی می‌کند و در سطح دیگر نحوه ایجاد و حفظ ارتباطات بلندمدت، چگونگی تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های نیل به آن را در نظر دارد. مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی در سطح کل سازمان است، نه فقط در بدست آوردن آگاهی

درباره مشتریان، بلکه در بهبود بخشیدن و خودکارسازی فرآیندهای کاری که برای مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند (Xu & Walton, 2005: 959).

## ۲-۲- چارچوب نظری تحقیق

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته به نظر می‌رسد که CRM یک مفهوم چندبعدی و متشکل از چهار بخش استراتژی، افراد، فناوری و فرایندها می‌باشد (Fox & Stead, 2001: 90). Sin, Tse & Yim (2005) در یک بررسی جامع در رابطه با عناصر مؤثر بر استقرار CRM نتیجه می‌گیرند که موفقیت CRM بستگی به چهار عامل توجه به مشتریان اصلی و کلیدی، سازماندهی فرایندهای کسب و کار، توجه به مدیریت دانش و برخورداری از فناوریهای مدرن و به‌روز دارد. در ادامه به تشریح هر یک از عوامل مذکور پرداخته می‌شود:

### ۲-۲-۱- تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی

تمرکز بر مشتریان کلیدی شامل توجه شدید سازمان به مشتریان، ارائه خدمات برتر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق ارائه خدمات سفارشی می‌باشد که خود از بخشهایی از جمله بازاریابی مشتری مدار، ارزش چرخه عمر مشتری، سفارشی‌سازی و بازاریابی تعاملی تشکیل شده است (Lee et al, 2000: 17).

بازاریابی مشتری‌مدار به معنای تلاش برای درک و تأمین خواسته‌های گروه خاصی از مشتریان می‌باشد. CRM تأکید زیادی بر انتخاب مشتریان کلیدی سازمان دارد. مشتریان کلیدی مشتریانی هستند که از لحاظ استراتژیک برای سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و سودآوری بیشتری را در پی دارند (Ryals & Knox, 2001: 536). ارزش چرخه عمر مشتری عبارت است از درآمد خالص حاصل از مشتری منهای هزینه جذب، فروش و ارائه خدمات به مشتری، با در نظر گرفتن ارزش پول در آن زمان. سازمانها بر این اساس تصمیم می‌گیرند که آیا با مشتری مورد نظر ارتباط داشته باشند و خدمات شخصی به آن ارائه نمایند یا خیر (Jain & Singh, 2002: 40). شخصی‌سازی به مشتریان اجازه می‌دهد که در تأمین نیازهای خاص خود خدمات منحصر به فردی با توجه به تنوع خواسته‌های خود دریافت کنند (Dyche, 2002: 128). در بازاریابی تعاملی شرکتها و مشتریان در جنبه‌های مختلف طراحی، تولید و ارائه محصول و خدمات نقش دارند و این

مساله موجب می شود که روابط مستحکمی بین شرکت و مشتری ایجاد شود. و وفاداری مشتریان بیشتر گردد (Sin, Tse & Yim, 2005: 38-39).

### ۲-۲-۲- سازماندهی فرایندهای کسب و کار

اجرای فرایند CRM مستلزم ایجاد تغییر در نحوه سازماندهی، ساختار و فرایندهای کسب و کار می باشد. بدین منظور می بایست ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند (Agarwal et al., 2004: 84). موفقیت CRM نیازمند آن است که کل سازمان به سوی هدفی مشترک گام بردارد. بدین منظور یک ساختار سازمانی مناسب نیازمند ایجاد تیمهای کاری، تیمهای تمرکز بر مشتری، تیمهای هماهنگ کننده و تیمهای چندوظیفه ای می باشد که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی بخشهای مختلف سازمان است (Sin, Tse & Yim, 2005: 39). مساله ای که پس از طراحی ساختار سازمانی مورد توجه قرار می گیرد تعهد در کل سازمان می باشد. بدین منظور لازم است که ابزار مورد نیاز در فروش، بازاریابی و تخصصهای فنی مانند سایر منابع در سازمان وجود داشته باشد. موفقیت در جذب و حفظ مشتری بستگی به تعهد منابع مختلف سازمان در شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان کلیدی سازمان دارد (Nykamp, 2001: 71). هر چند که در اجرای موفق CRM عوامل مختلف استراتژی، افراد، فناوری و فرایندها بسیار حائز اهمیت می باشند، اما کارکنان نقش اساسی در ایجاد روابط با مشتریان دارند. دشوارترین بخش برای تبدیل شدن به سازمانی مشتری مدار، فناوریهای مدرن نمی باشد، بلکه افراد سازمان می باشند. بازاریابی داخلی به کارکنان القا می کند که بیشترین اهمیت را برای مشتری قائل باشند (McGovern & Panaro, 2004: 29).

### ۲-۲-۳- مدیریت دانش

دلیل اصلی وجود یک شرکت از دیدگاه مدیریت دانش، خلق، انتقال و کاربرد دانش می باشد. دانش را می توان از طریق درک تجارب و اطلاعات مشتری کسب نمود. جنبه های اصلی مدیریت دانش شامل خلق دانش، به اشتراک گذاردن دانش و پاسخگو بودن می باشد. دانش در مورد مشتریان اصلی در موفقیت CRM ضروری است چنانکه می تواند موجب توسعه یک رابطه یادگیرنده با مشتریان گردد و رقابت پذیری سازمان به میزان قابل توجهی افزایش یابد. اطلاعات مربوط به مشتریان را می توان از طریق ارتباطات دو سویه دریافت نمود. ابزارهای هوشمندی کسب و کار مانند داده کاوی و انبار داده ها شرکتها را قادر می سازد تا اطلاعات مشتریان را در هوشمندی استراتژیک کسب و کار بکار گیرند

(Stefanou et al., 2003: 623). سازمانها می‌بایست با فراهم آوردن مکانیزم‌های به اشتراک گذاردن دانش مشتری، انجام اقدامات هماهنگ در بخشهای مختلف سازمان را تسهیل کنند. پاسخگو بودن به عنوان تأثیر حاصل از خلق و به اشتراک گذاردن دانش محسوب می‌شود که شامل انتخاب بخش‌های هدف، ایجاد آمیخته بازاریابی مطابق با علایق مشتری و ارائه خدمات به صورتی که نیازهای فعلی و آتی مشتریان را برآورده سازد، می‌باشد (Sin, Tse & Yim, 2005: 38).

#### ۲-۲-۴- برخورداری از فناوری‌های مدرن و به‌روز

داشتن اطلاعات صحیح از مشتریان برای استقرار موفق CRM ضروری است و تکنولوژی نقش اساسی به منظور افزایش هوشمندی شرکت ایفا می‌کند. در واقع پیشرفتهای شگرف در فناوری اطلاعات با قابلیت جمع‌آوری، ذخیره، تجزیه و تحلیل و به اشتراک گذاشتن اطلاعات، توانایی سازمان را در واکنش نسبت به نیازهای تک‌تک مشتریان بالا می‌برد. با فناوریهای پیشرفته امکان برقراری ارتباطات یک به یک، تحلیل مشتری-ارزش، یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعات مشتریان، خودکارسازی فرایندها و سفارشی-سازی خدمات فراهم می‌شود (Ghodeswar, 2001: 74). از تکنولوژی‌های رایانه‌ای در ایجاد ارتباطات و همسوساختن فناوری‌ها با اهداف کسب و کار بهره گرفته می‌شود. استفاده از نرم‌افزارهای CRM شرکتها را قادر می‌سازد تا خدمات سفارشی را با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر ارائه نمایند. همچنین موجب می‌شود تا کارکنان در نقاط تماس با مشتریان بهتر عمل کنند (Sin, Tse & Yim, 2005: 38).

#### ۲-۳- فرضیات پژوهش

باتوجه به موارد مطرح شده در چارچوب نظری تحقیق، فرضیات زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

فرضیه ۱: تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه مؤثر است.

فرضیه ۲: توجه به مدیریت دانش در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه مؤثر است.

فرضیه ۳: برخورداری از فناوری مدرن و به روز در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه مؤثر است.

فرضیه ۴: سازماندهی فرایندهای کسب و کار در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه مؤثر است.

فرضیه ۵: بین میزان تأثیر عوامل ۴ گانه فوق در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه اختلاف معناداری وجود دارد.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و از نظر طرح تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران و کارشناسان شرکتهای بیمه در شهر شیراز می‌باشد که تعداد آنها حدود ۳۸۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵٪ و دقت ۰/۰۷، ۱۳۰ نفر برآورد گردید که به روش تصادفی ساده انتخاب شده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌ای متشکل از ۴۰ پرسش در قالب ۴ بعد تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز می‌باشد که پاسخ‌دهندگان در رابطه با میزان تأثیر هر شاخص در موفقیت استقرار CRM پاسخ خواهند داد. مبنای پاسخ‌دهی طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است و گزینه‌های در نظر گرفته شده برای هر سوال عبارتند از خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد. همچنین از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود در ابتدای پرسشنامه اطلاعاتی نظیر سن، جنسیت، میزان تحصیلات و میزان سابقه کار خود را مشخص نمایند.

با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق بر اساس پیشینه پژوهش و هم‌چنین بر اساس نظرات کارشناسان مربوطه طراحی شده است لذا از روایی محتوا برخوردار است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای به دست آمده ۰/۹۵۶ است که موید پایایی پرسشنامه تحقیق است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ هریک از ابعاد مطابق جدول (۱) بیش از ۰/۷ برآورد گردیده است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ابعاد مختلف

آلفا	ابعاد
۰/۷۸۶	تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی
۰/۹۳۵	توجه به مدیریت دانش
۰/۹۳۴	سازماندهی فرایندهای کسب و کار
۰/۹۶۳	برخورداری از فناوری مدرن و به روز
۰/۹۵۶	کل پرسشنامه

## ۴- یافته‌های تحقیق

بررسی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که ۶۲٪ افراد مرد و ۳۸٪ زن بوده‌اند. ۶۳٪ در گروه سنی ۳۶-۴۵ و ۲۸٪ در رده سنی ۲۵-۳۵ سال قرار دارند. تنها ۹٪ افراد بیش از ۴۵ سال سن داشته‌اند.

۷۶٪ افراد از تحصیلات کارشناسی برخوردار بوده و ۱۱٪ دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده‌اند. ۱۲٪ افراد دارای تحصیلات کاردانی بوده و تنها ۱٪ افراد دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. ۳۰٪ افراد ۱۵-۱۱ سال سابقه کار داشته‌اند و این با تعداد افراد با ۲۰-۱۶ سال سابقه کار برابر است. تنها ۶٪ افراد زیر ۵ سال سابقه کار داشته‌اند و ۱۲٪ نیز اذعان داشته‌اند که بیش از ۲۰ سال مشغول به کار هستند.

به منظور بررسی فرضیات ۱ الی ۴، آزمون one-sample T test در سطح اطمینان ۹۵٪ بکار رفته است. فرض صفر بر عدم تأثیر ابعاد مورد بررسی بر موفقیت استقرار CRM دارد ( $\mu \leq 3$ ). نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲: نتایج حاصل از بررسی فرضیات ۱ الی ۴

فرضیه	ابعاد	میانگین	T	درجه آزادی	Sig.	نتیجه
۱	تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی	4.0538	15.675	129	.000	تایید
۲	توجه به مدیریت دانش	4.2610	22.087	129	.000	تایید
۳	برخورداری از فناوری مدرن و به روز	4.2866	22.412	129	.000	تایید
۴	سازماندهی فرایندهای کسب و کار	4.2326	18.899	129	.000	تایید

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری در کلیه موارد فوق کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا می‌توان فرض صفر را در سطح اطمینان ۹۵٪ رد کرد. بنابراین این نتیجه حاصل می‌شود که عوامل چهارگانه تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار فرایند CRM در شرکتهای بیمه مؤثر است.

در ادامه درصدد هستیم تا مطابق با فرضیه ۵ تحقیق به تعیین اولویت هر یک از این ابعاد بپردازیم. جهت بررسی این فرضیه، آزمون Friedman در سطح اطمینان ۹۵٪ بکار



رفته است. فرض صفر دلالت بر عدم وجود اختلاف معنی دار بین میزان تأثیر ابعاد ۴ گانه دارد. نتایج حاصل در جدول (۳) ارائه شده است:

جدول ۳: نتایج حاصل از بررسی فرضیه ۵

ابعاد	میانگین رتبه	فراوانی	130
تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی	1.97	کای-دو	34.628
توجه به مدیریت دانش	2.63	درجه آزادی	3
برخورداری از فناوری مدرن و به روز	2.65	Sig.	.000
سازماندهی فرایندهای کسب و کار	2.76		

با توجه به اینکه سطح معنی داری کمتر از  $0/05$  می باشد لذا می توان فرض صفر را رد کرد. بنابراین این نتیجه حاصل می شود که بین میزان تأثیر ابعاد ۴ گانه در استقرار فرایند CRM اختلاف معناداری وجود دارد.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول تحقیق نشان می دهد که تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی (با میانگین  $4/05$ ) در استقرار فرایند CRM در شرکتهای بیمه موثر می باشد. همانگونه که عباسی و ترکمنی (۱۳۸۹) نیز اشاره کرده اند توجه به مشتریان و مدیریت مشتریان در موفقیت CRM نقش اساسی دارد. این کار شامل شناخت نیازها، رفتارها، چرخه زندگی مشتری و تجزیه و تحلیل مشتری بوده و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای مشتری می باشد. الیگوی نیز در پژوهش خود نشان داده است که تمرکز بر مشتریان بر موفقیت استقرار CRM موثر می باشد (Oligvy, 2001).

یافته های حاصل از بررسی فرضیه دوم تحقیق نشان می دهد که توجه به مدیریت دانش (با میانگین  $4/26$ ) در فرایند استقرار CRM در شرکتهای بیمه موثر می باشد. موفقیت مدیریت دانش نیازمند ترکیب مناسبی از فرایندها، افراد و فناوری اطلاعات می باشد. قابلیت ذخیره سازی داده ها عامل مهم توانمندسازی مدیریت دانش است (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹). دانش بدست آمده درباره مشتریان می تواند سازمان را برای تصمیم گیری های هوشمند در مورد جذب مشتری، توسعه روابط و کانال های مناسب ارتباطی توانا سازد (Sigala, 2005). سیستم های مدیریت دانش، جمع آوری، انتشار و استفاده از اطلاعاتی مانند مستندات و دانش ضمنی پرسنل را نیز پشتیبانی می کنند. آذری نیز در پژوهش خود

به این نتیجه رسیده است که مدیریت دانش بر موفقیت استقرار CRM تاثیرگذار است (Azari, 2008).

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه سوم پژوهش نشان می‌دهد که برخورداری از فناوری مدرن و به روز (با میانگین ۴/۲۸) در استقرار CRM در شرکت‌های بیمه مؤثر می‌باشد. پژوهش‌های دیگری نیز بر اهمیت تأثیر فناوری مدرن و به روز بر موفقیت CRM تاکید داشته‌اند (Chen, 2003; Curry, 2004؛ دهمرده، شهرکی و لکزایی، ۱۳۸۹). عباسی و ترکمنی (۱۳۸۹) نیز به این نتیجه رسیده‌اند که بکارگیری فناوری‌های نوین بر استقرار CRM مؤثر می‌باشد و مستلزم ایجاد تغییراتی در زیرساخت‌های سازمان و بکارگیری فناوری‌های جدید است. فناوری‌های جدید ارتباط بین مشتریان و شرکتها را تغییر داده است. محیط‌های مجازی به منظور پشتیبانی از تعاملات و تبادل اطلاعات پیوسته توسعه یافته‌اند و بسته‌های نرم‌افزاری مجموعه‌ای از فناوری‌ها برای مدیریت مشتریان بدون توجه به کانال ارتباطی فراهم می‌آورند.

بر اساس نتایج حاصل از بررسی فرضیه چهارم تحقیق سازماندهی فرایندهای کسب و کار (با میانگین ۴/۲۳) در استقرار CRM در شرکت‌های بیمه مؤثر است. عباسی و ترکمنی (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که بازنگری و طراحی فرایندهای جدید در پیاده‌سازی CRM ضروری است. شرکتها باید نیاز و اهداف تجاری خود را تعریف نمایند و فرایندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها توسعه بخشند. مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار یکی از ابزارهای کارآمد در این بخش می‌باشد. تأثیر بهبود فرایندهای کسب و کار در موفقیت CRM مورد توجه سایر پژوهشگران نیز بوده است (Azari, 2008; Oligvy, 2001).

نتایج حاصل از بررسی فرضیه پنجم تحقیق نشان می‌دهد که اولویت بندی ابعاد ۴ گانه از نظر تأثیر در موفقیت استقرار CRM در شرکت‌های بیمه به صورت زیر می‌باشد:

۱. سازماندهی فرایندهای کسب و کار
۲. برخورداری از فناوری مدرن و به روز
۳. توجه به مدیریت دانش
۴. تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی

## ۶- پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق مبنی بر تأثیرگذار بودن ۴ عامل تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار فرایند CRM در شرکتهای بیمه، پیشنهادات زیر جهت ارتقای سطح آمادگی در راستای اجرای موفقیت‌آمیز CRM ارائه می‌گردد:

-تشکیل تیم ارزیابی کانال‌های خدمت‌دهی: این تیم اقدام به هماهنگ‌سازی مشتری، خدمات و مسیرهای مختلف ارتباطاتی کرده و آن را تقویت می‌کند. یکی از دیگر وظایف این تیم، ایجاد تصویری واحد از سازمان برای مشتریان از طریق هماهنگی کانال‌های مختلف خدمت‌دهی از قبیل مراکز تماس، اینترنت و واحد روابط عمومی است.

-تشکیل تیم بخش‌بندی بازار: این تیم به‌عنوان عامل پیوندی در فرایند CRM فعالیت می‌کند. وظایف این تیم عبارت است از: اداره تعاملات بین سازمان و مشتری، تعیین طرح‌های ارتباطی و رفتاری، اداره حریم شخصی مشتریان در سازمان.

-تشکیل تیم بررسی فعالیت‌های CRM: پس از شناسایی فرصت‌ها، این تیم اقدام به ارائه خدمات صحیح به مشتریان هدف کرده و استراتژیهای CRM را تدوین و بازنگری می‌کند. از دیگر وظایف این تیم، می‌توان به ارزیابی آزمایشی خدمات جدید اشاره کرد.

-تدوین برنامه استراتژیک برای شروع و اتمام به موقع پروژه اجرای CRM به منظور ممانعت از به حاشیه رفتن تیم پروژه و هماهنگی زیرسیستم‌ها.

-تقویت شناخت محیط و مشتریان از طریق بخش‌بندی مشتریان و شناخت علایق هر بخش و پیش‌بینی نیازهای آتی آنها با استفاده از CRM تحلیلی.

-سازماندهی و توسعه مدیریت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در قالب ایجاد هماهنگی‌های افقی و عمودی میان واحدهای مختلف.

-ایجاد فرهنگ یکپارچه سازمانی جهت اجماع نظر مشترک حول نقش محوری مشتری و ارزش نهادن به مشتری به عنوان کلیدی‌ترین عامل موفقیت.

-دسترسی سریع به اطلاعات و استفاده از زمان کاری، حفظ و نگهداری رابطه مشتری و اپراتور سرویس‌دهی از طریق پست، ایمیل، تماس‌های تلفنی، اینترنت و ملاقات‌های فردی مناسب به منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری موثر و کارآمد.

## منابع فارسی

- ۱- امیری، یاسر (۱۳۸۸). بررسی کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین برنامه بهینه CRM در نظام بانکداری با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: بانک تجارت شیراز)، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد سنندج، سال ۴، شماره ۱۰، ۵۶-۴۳.
- ۲- خانلری، امیر (۱۳۸۵). ارائه مدلی مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- ۳- دهمرده، نظر، شهرکی، علیرضا و لکزایی، محمود (۱۳۸۹)، شناسایی و رتبه بندی عوامل تاثیرگذار در فرایند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد سنندج، سال ۵، شماره ۱۱، ۱۰۰-۹۱.
- ۴- رنجبریان، بهرام (۱۳۷۸). بازاریابی و مدیریت بازار، چاپ اول، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۵- عباسی، محمدرضا و ترکمنی، محمد (۱۳۸۹). مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۱.

## منابع انگلیسی

- 1-Agarwal, A., Harding, D.P. and Schumacher, J.R. (2004), "Organizing for CRM", McKinsey Quarterly, Vol. 3, pp. 80-91.
- 2-Azari, A.(2008), Assessment Of Factors Leading To Customer Relationship Management Success, MA Thesis, Lulea University Of Technology.
- 3-Bohling,T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. and Varadarajan, R. (2006). "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights.
- 4-Chen, Injazz J. (2003), Understanding Customer Relationship Management: People, Process And Technology / Injazz J. Chen, Karen Popovich // Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9, Issue 5, P. 672 – 688
- 5-Curry, A.(2004), Evaluating Crm To Contribute To Tqm Improvement – A Cross-Case Comparison / Curry A., Kkolou E. // The Tqm Magazine, 2004, Vol. 16, No. 5, P. 314 – 324.

- 6-Dyche', J. (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Upper Saddle River, NJ
- 7-Fox, T. and Stead, S. (2001), *Customer Relationship Management: Delivering the Benefits*, White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden.
- 8-Ghodeswar, B.M. (2001), "Winning markets through effective customer relationship management", in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. and Shainesh, G. (Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 71-8.
- 9-Jain, D. and Singh, S.S. (2002), "Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16 No. 2, pp. 34-46.
- 10-Kim, Hyung-Su and Young-Gul Kim and Chan-Wook Park. (2010). "Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM :A case study of a retail bank in Korea". *Decision Support Systems* 48, pp.313–322 .
- 11-Lee, J., Chow, R., Sin, L. and Tse, A. (2000), "Relationship marketing: the Chinese way", *Business Horizon*, Vol. 43 No. 1, pp. 16-24.
- 12-McGovern, T. and Panaro, J. (2004), "The human side of customer relationship management", *Benefits Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 26-33
- 13-Nykamp, M. (2001), *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, AMACOM, New York, NY.
- 14-Oligvy One/Qci. Is Customer (Relationship) Management Working For You?(2001). [Http://www.Ogilvy.Com/Viewpoint/Pdf/V5whitepaper .Pdf](http://www.Ogilvy.Com/Viewpoint/Pdf/V5whitepaper.Pdf)
- 15-Payne,A &.Frow,P. (2004). " The role of multi channel integration in customer relationshipmanagement", *Industrial Marketing Management* 33 , 527–538
- 16-Plakoyiannaki, E .(2005). "How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K .Service Firm", *Journal of Marketing Management*, 21, 363-392.
- 17-Ryals, L. and Knox, S. (2001), "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management Journal*, Vol. 19 No. 5, pp. 534-42.

- 18-Sigala, M. (2005), "Integrating Customer Relationship Management In Hotel Operations: Managerial And Operational Implications. International", Journal Of Hospitality Management, Vol. 24, No.3, Pp. 391 – 413
- 19-Sin, L .Y .M., Tse, A .C .B., & Yim, F .H .K. (2005). CRM conceptualization and scale development" .International of Journal of Marketing, 39(11/12), 1264-1290
- 20-Stefanou, C., Sarmaniotis, C. and Stafyla, A. (2003), "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", Journal of Business Process Management, Vol. 9 No. 5, pp. 617-34.
- 21-Thompson,B. (2004)."Successful CRM:Turning Customer Loyalty in to Profitability on-line". Availabl:WWW.crmgurn.com.10 november 2004.
- 22-Wan, W., Luk, C. and Chow, C. (2005), "Customers' adoption of banking channels in Hong Kong", International Journal of Bank Marketing, Vol. 23 No. 3, pp. 255-72.
- 23-Wu Shwu-Ing, Pei-ChiLi. (2010). "The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences". International Journal of Hospitality Management.
- 24-Xu,M.,&Walton,J.(2005).Gaining customer knowledge through analytical CRM. Industrial Management+DataSystems, 105(7), 955–972.
- 25-Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management :Towards a common understanding of an emerging phenomenon", Industrial Marketing Management, 33, 475-489.